

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI
VARIABEL MODERATING
(Studi pada PT. Garis Bening Nusantara, Serang, Banten)**



ARTIKEL PUBLIKASI ILMIAH

Disusun Untuk Memenuhi Tugas dan Syarat-syarat Guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Disusun oleh:

SOPRANITA AJENG KARTIKA

B 100 100 020

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

2014

HALAMAN PENGESAHAN

Yang bertanda tangan dibawah ini telah membaca Artikel Publikasi Ilmiah dengan judul :

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERATING (Studi pada PT. Garis Bening Nusantara, Serang, Banten)

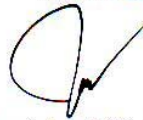
Yang ditulis oleh:

SOPRANITA AJENG KARTIKA
B 100 100 020

Penandatanganan berpendapat bahwa Artikel Publikasi Ilmiah tersebut telah memenuhi syarat untuk diterima.

Surakarta, Juli 2014

Pembimbing



(Nur Achmad, SE., M.Si)

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI
VARIABEL MODERATING
(Studi pada PT. Garis Bening Nusantara, Serang, Banten)**

Oleh:
Sopranita Ajeng Kartika

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan PT. Garis Bening Nusantara Serang, Banten. Berdasarkan hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya wawasan pengetahuan yang berhubungan dengan motivasi dan kinerja karyawan.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan alat analisis regresi moderating dengan uji t, uji F dan koefisien determinasi (R^2). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Garis Bening Nusantara Serang, Banten yang berjumlah 70 orang. Sedangkan sampel dalam penelitian ini adalah 70 orang karyawan PT. Garis Bening Nusantara Serang, Banten dengan *convenience sampling* sebagai teknik pengambilan sampel.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan berarah positif terhadap kinerja karyawan PT. Garis Bening Nusantara Serang, Banten, sehingga **H₁ diterima**. Motivasi mempunyai pengaruh terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan PT. Garis Bening Nusantara Serang, Banten atau dengan kata lain bahwa interaksi antara kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh signifikan dan berarah positif terhadap kinerja karyawan PT. Garis Bening Nusantara Serang, Banten, sehingga **H₂ diterima**. Kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan dan berarah positif terhadap kinerja karyawan PT. Garis Bening Nusantara Serang, Banten, sehingga **H₃ ditolak**. Motivasi mempunyai pengaruh terhadap hubungan antara kepemimpinan transaksional dan kinerja karyawan PT. Garis Bening Nusantara Serang, Banten atau dengan kata lain bahwa interaksi antara kepemimpinan transaksional dan motivasi berpengaruh signifikan dan berarah positif terhadap kinerja karyawan PT. Garis Bening Nusantara Serang, Banten, sehingga **H₄ diterima**.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, motivasi, kinerja karyawan.

PENDAHULUAN

Manusia adalah makhluk Tuhan yang paling tinggi dibanding makhluk Tuhan lainnya. Manusia dianugerahi Tuhan kemampuan untuk berpikir, kemampuan untuk memilah dan memilih mana yang baik, serta mana yang buruk. Dengan kelebihan itulah manusia seharusnya mampu mengelola lingkungan dengan baik. Untuk itulah dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas.

Sumber daya yang berjiwa pemimpin. Dengan berjiwa pemimpin manusia akan dapat mengelola diri, kelompok dan lingkungan dengan baik.

Di dalam suatu lembaga ataupun perusahaan memiliki individu yang memiliki bermacam-macam kepribadian dan itu sangat mempengaruhi berjalannya kinerja sebuah lembaga ataupun perusahaan tersebut. Di dalam sebuah individu akan membentuk sebuah kelompok dan kelompok ini pasti akan memiliki seorang pemimpin yang mengarahkan kelompok ini secara bersama-sama untuk mencapai sebuah tujuan. Seorang pemimpin haruslah seseorang yang mampu mempengaruhi kelompoknya untuk mencapai suatu visi yang sudah ditetapkan secara bersama-sama. Banyak berbagai macam sifat dan kepribadian yang dimiliki oleh seorang pemimpin dan itu merupakan bagian kunci sukses dan keberhasilan tim.

Banyak usaha yang dilakukan oleh para pemimpin dalam menyukseskan tim di dunia kerja dengan salah satu cara melakukan berbagai macam pendekatan kepada karyawannya termasuk memberikan motivasi dan lain sebagainya. Sebuah kepemimpinan sangat erat hubungannya dengan sistem manajemen yang diterapkan di lembaga atau perusahaan tersebut agar terciptanya kinerja karyawan yang efektif dan optimal. Pada zaman seperti ini para pemimpin pun terus ditantang untuk menciptakan ide-ide kreatif untuk memberikan masukan kepada karyawan agar lebih bersemangat dan selalu terinspirasi untuk menjalankan visi yang sudah ditetapkan hingga akhir tujuan.

Salah satu bentuk kepemimpinan yang diyakini dapat mengimbangi pola pikir dan refleksi paradigma baru dalam arus globalisasi dirumuskan sebagai kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional, digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya (I) Selain itu, gaya kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam situasi dan budaya apapun (Bass: 1996, 1997, dalam Yukl, 2009). Kepemimpinan transformasional, digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya (Bass:

1985,1996 dalam Yukl, 2009).Kepemimpinan transformasional berdasarkan pada kekayaan konseptual, melalui karisma, konsideran individual dan stimulasi intelektual, diyakini akan mampu melahirkan pemikiran-pemikiran untuk jangkauan ke depan, azas kedemokrasian dan ketransparanan. Dalam konteks kepemimpinan, adalah penting bagi seseorang untuk dapat menanamkan pengaruhnya terhadap orang lain (Yulk, 2009).

Kepemimpinan transaksional digambarkan sebagai kepemimpinan yang memberikan penjelasan tentang apa yang menjadi tanggung jawab atau tugas bawahan serta imbalan yang dapat mereka harapkan jika standar yang ditentukan tercapai. Gaya kepemimpinan ini, terbuka dalam hal membagikan informasi dan tanggung jawab kepada bawahan. Meskipun keterbukaan ini merupakan komponen yang penting dalam menjalankan suatu organisasi, namun kepemimpinan ini tidak cukup untuk menerangkan usaha tambahan dan kinerja bawahan, apa yang sebetulnya dapat digali seorang pemimpin dari karyawannya. Oleh karena itu diperlukan konsep lain, sehingga seorang pemimpin mampu menggali usaha atau kinerja tambahan dari bawahannya. Jadi tidak hanya sekedar kesepakatan tugas dan imbalan antara pimpinan dan bawahan. Kepemimpinan transaksional memiliki dua dimensi yang meliputi: (a) Aktif, pemimpin mengawasi dan mencari penyimpangan atas berbagai aturan dan standar, serta mengambil tindakan korektif; (b) Pasif, pemimpin melakukan intervensi hanya bila standar tidak tercapai (Pounder, 2001, dan Brown, 2003).

Berdasarkan penjelasan tersebut, penting dilakukan penelitian tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada PT. Garis Bening Nusantara, Serang, Banten)”. Hal ini bertujuan untuk memberikan hasil sistem kepemimpinan yang seperti apa yang dapat membuat para karyawan pada PT. Garis Bening Nusantara selalu termotivasi dan terinspirasi dalam mengembangkan kinerjanya di PT. Garis Bening Nusantara karena perusahaan ini merupakan perusahaan konsultan konstruksi yang setiap harinya diperlukan semangat mengembangkan kinerja dan kreatifitas karyawan untuk perkembangan perusahaan maka dari itu dibutuhkan motivasi setiap harinya agar kinerja dari karyawan tersebut sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional adalah seseorang yang memiliki kekuatan untuk mendatangkan perubahan dalam diri para anggota tim dan di dalam organisasi secara keseluruhan. Para pemimpin transformasional berusaha membawa tiap-tiap individu dan tim bekerja melampaui status-quo, serta merupakan pemimpin yang memiliki visi ke depan dengan melakukan berbagai perubahan budaya organisasi dan nilai-nilai dengan visi baru (Unaradjan, 2011: 32).

Bass dan Avolio mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu mengubah perilaku bawahannya menjadi seseorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu. Pemimpin mengubah bawahannya, sehingga tujuan kelompok kerjanya dapat dicapai bersama (Ashar, 2008: 199).

Kepemimpinan transformasional dapat digunakan bila pemimpin perlu meningkatkan kinerja seseorang secara drastis. Kepemimpinan transformasional dapat menjadi gaya kepemimpinan yang melelahkan. Pemimpin bertanggung jawab untuk visi dan cara-cara mencapai visi tersebut. Pemimpin transformasional hingga tingkat tertentu bagaikan seorang penjudi yang mempertaruhkan visinya sebagai visi yang benar.

Faktor-faktor kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut (Bass, 2002: 196-197):

1. Kharismatik (*charismatic*)

Pemimpin yang memiliki visi yang jelas untuk organisasi dan dapat dengan mudah mengkomunikasikan visi tersebut kepada para anggota tim. Pemimpin mendahulukan kepentingan perusahaan dan kepentingan orang lain dari kepentingan diri. Ia sebagai pemimpin perusahaan bersedia memberikan pengorbanan untuk kepentingan perusahaan. Ia menimbulkan kesan pada bawahannya bahwa ia memiliki keahlian untuk melakukan tugas pekerjaannya, sehingga patut dihargai. Bawahan memiliki rasa bangga dan merasa tenang berada dekat dengan pimpinannya.

2. Inspirasi (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin mampu menimbulkan inspirasi pada bawahannya, antara lain dengan menentukan standar–standar tinggi, memberikan keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai. Bawahan merasa mampu melakukan tugas pekerjaannya, mampu memberikan berbagai macam gagasan. Mereka merasa diberi inspirasi oleh pemimpinnya.

3. Rangsangan Kecerdasan (*Intellectual Stimulation*)

Menggalakkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang diteliti. Bawahan merasa bahwa pimpinan mendorong mereka untuk memikirkan kembali cara kerja mereka, untuk mencari cara–cara baru dalam melaksanakan tugas, mereka mendapatkan cara baru dalam mempersepsikan tugas–tugas mereka. Jadi, bawahan didorong untuk berpikir mengenai relevansi cara, sistem baru, kepercayaan, harapan dan didorong melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri serta didorong untuk menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang.

4. Perhatian Individu (*Individualized Consideration*)

Bawahan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara khusus oleh pemimpinnya. Pemimpin memperlakukan setiap bawahannya sebagai seorang pribadi dengan kecakapan, kebutuhan, keinginannya masing–masing. Pimpinan memberikan nasihat yang bermakna, memberi pelatihan yang diperlukan dan bersedia mendengarkan pandangan dan keluhan mereka. Pemimpin menimbulkan rasa mampu pada bawahannya bahwa mereka dapat melakukan pekerjaannya, dapat memberi sumbangan yang berarti untuk tercapainya tujuan kelompok.

Kepemimpinan Transaksional

Bass dan Avolio mendefinisikan kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang berinteraksi dengan bawahannya melalui proses transaksi (Ashar, 2008: 197). Dalam kepemimpinan transaksional, pemimpin akan berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi perkembangan inovasi dan kreativitas. Kepemimpinan transaksional merupakan suatu tipe pemimpin yang

memberikan inspirasi dan rangsangan intelektual pada masing-masing pengikutnya serta memiliki kharisma terhadap pengikutnya. Tugas pemimpin disini adalah berupaya memotivasi bawahannya agar dapat berprestasi melampaui harapan dan perkiraan sebelumnya. Dengan kata lain bahwa pemimpin dapat secara signifikan menguatkan keyakinan bawahannya pada kemampuan dirinya sendiri, sehingga dengan *sense of selfefficacy* yang lebih kuat maka para karyawannya akan lebih mampu bekerja dan berhasil dalam melakukan berbagai hal yang menantang

Faktor-faktor kepemimpinan transaksional adalah sebagai berikut (Bass, 2002 : 196-197):

1. Imbalan (*Contingent Reward*)

Apabila bawahan melakukan pekerjaan untuk kepentingan perusahaan yang menguntungkan perusahaan, maka kepada mereka dijanjikan imbalan yang setimpal, dapat berupa penghargaan dari pimpinan berupa bonus atau tambahan penghasilan atau fasilitas. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan penghargaan maupun pujian untuk bawahan terhadap upaya-upayanya. Selain itu, pemimpin bertransaksi dengan bawahannya, dengan memfokuskan pada aspek kesalahan yang dilakukan bawahan, menunda keputusan atau menghindari hal-hal yang kemungkinan terjadinya kesalahan.

2. Manajemen dengan Pengecualian (*Management by Exception*)

Menekankan fungsi manajemen sebagai kontrol. Pemimpin hanya melihat dan mengevaluasi apakah terjadi kesalahan untuk diadakan koreksi, pemimpin memberikan campur tangan pada bawahan apabila standar kerja tidak terpenuhi bawahan. Praktek manajemen dengan pengecualian, menindaklanjuti dengan memberikan apakah bawahan dapat berupa pujian untuk membesarkan hati bawahan dan juga dengan hadiah apabila laporan yang dibuat bawahan memenuhi standar.

3. Laissez-Faire

Pimpinan membiarkan bawahannya melakukan tugas pekerjaannya tanpa ada pengawasan dari dirinya. Mutu unjuk kerjanya seluruhnya merupakan tanggung jawab bawahannya.

Motivasi Kerja

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu (Rivai, 2004: 455). Menurut Daft, (1999) dalam Safaria, (2004: 174) motivasi adalah dorongan yang bersifat internal atau eksternal pada diri individu yang menimbulkan *antusiasme* dan ketekunan untuk mengejar tujuan-tujuan spesifik. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari 2 (dua) komponen, yaitu: arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja). Motivasi meliputi perasaan unik, pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal perusahaan. Selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena ingin melakukannya. Apabila individu termotivasi, maka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan.

Sedemikian unik dan pentingnya motivasi, banyak ahli filsafat, sosial, psikologi maupun ahli manajemen melakukan penelitian dan mengeluarkan teori mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dan bagaimana individu termotivasi. Menurut Maslow (dalam Rivai, 2004: 456) setiap individu memiliki kebutuhan-kebutuhan yang tersusun secara hierarki dari tingkat yang paling dasar sampai pada tingkatan yang paling tinggi. Setiap kali kebutuhan pada tingkat paling rendah telah terpenuhi maka akan muncul kebutuhan lain yang lebih tinggi.

Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan. Sumber motivasi ada tiga faktor, yakni (1) kemungkinan untuk berkembang, (2) jenis pekerjaan dan (3) apakah karyawan dapat merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan tempat karyawan bekerja. Disamping itu terdapat beberapa aspek yang berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan yakni: rasa aman dalam

bekerja, mendapatkan gaji yang adil dan kompetitif lingkungan kerja yang menyenangkan, penghargaan atas prestasi kerja dan perlakuan yang adil dari manajemen. Dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, pekerjaan yang menarik menantang, kelompok dan rekan-rekan kerja yang menyenangkan, kejelasan akan standar keberhasilan, output yang diharapkan serta, bangga terhadap pekerjaan dan perusahaan dapat menjadi faktor pemicu kerja karyawan.

Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2004: 309). Perusahaan dapat berkembang merupakan keinginan setiap individu yang berada di dalam perusahaan tersebut, sehingga diharapkan dengan perkembangan tersebut perusahaan mampu bersaing dan mengikuti kemajuan zaman. Karena itu, tujuan yang diharapkan oleh perusahaan dapat tercapai dengan baik. Kemajuan perusahaan dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan yang bersifat internal dan eksternal. Sejauhmana tujuan perusahaan telah tercapai dapat dilihat dari seberapa besar perusahaan memenuhi tuntutan lingkungannya. Memenuhi tuntutan lingkungan berarti dapat memanfaatkan kesempatan dan atau mengatasi tantangan atau ancaman dari lingkungan perusahaan tersebut. Perusahaan harus mampu melakukan berbagai kegiatan dalam rangka menghadapi atau memenuhi tuntutan dan perubahan-perubahan di lingkungan perusahaan.

Pembinaan dan pengembangan karyawan baru ataupun lama dalam perusahaan adalah salah satu kegiatan dalam rangka menyesuaikan dengan perubahan dan perkembangan karyawan. Karena itu perlu dilakukan, penilaian atas pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh karyawan atau disebut dengan penilaian kinerja atau penilaian prestasi kerja (Rivai, 2004: 307).

Prestasi kerja karyawan dipengaruhi oleh bermacam-macam ciri pribadi dari masing-masing individu. Dalam perkembangan yang kompetitif dan mengglobal, perusahaan membutuhkan karyawan yang berprestasi tinggi. Pada

saat yang sama pekerja memerlukan umpan balik atas kinerjanya sebagai pedoman bagi tindakan-tindakan pada masa yang akan datang. Oleh karena itu, penilaian seharusnya menggambarkan kinerja karyawan.

METODOLOGI PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei, yaitu suatu metode pengumpulan data primer dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden individu (Jogiyanto, 2008: 54). Penelitian *survey* pada umumnya dilakukan untuk mengambil suatu generalisasi dari pengamatan yang tidak mendalam (Sugiyono, 2005: 7).

Ditinjau dari hubungan antar variabelnya, penelitian ini merupakan penelitian kasual atau sebab akibat, yaitu penelitian yang diadakan untuk menjelaskan hubungan antar variabel, variabel yang satu menyebabkan atau menentukan nilai variabel yang lain (Cooper and Schindler, 2003: 75). Unit analisis adalah individu karena jawaban setiap responden mewakili pendapatnya sendiri, yang pada penelitian ini adalah PT. Garis Bening Nusantara, Serang, Banten.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Garis Bening Nusantara Serang, Banten yang berjumlah 70 orang. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel dalam penelitian ini adalah 70 orang karyawan PT. Garis Bening Nusantara Serang, Banten. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *convenience sampling*, yaitu metode pengambilan sampel secara bebas tanpa menentukan status, atau keadaan dari responden sehingga menjadikan peneliti nyaman dalam pengambilan sampel (Sekaran, 2003: 235).

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier dengan model moderating (*Moderating Regression Analyzis*). Adapun persamaan regresi adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Y &= a + bX_1 + e \dots\dots\dots (i) \\ Y &= a + bX_1 + bX_1.Z + e \dots\dots\dots (ii) \\ Y &= a + bX_2 + e \dots\dots\dots (iii) \\ Y &= a + bX_2 + bX_2.Z + e \dots\dots\dots (iv) \end{aligned}$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

Z = Motivasi Kerja

X₁ = Gaya Kepemimpinan Transformasional

X₂ = Gaya Kepemimpinan Transaksional

a = Konstanta

b = Koefisien Regresi

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Banyak usaha yang dilakukan oleh para pemimpin dalam menyukkseskan tim di dunia kerja dengan salah satu cara melakukan berbagai macam pendekatan kepada karyawannya termasuk memberikan motivasi dan lain sebagainya. Sebuah kepemimpinan sangat erat hubungannya dengan sistem manajemen yang diterapkan di lembaga atau perusahaan tersebut agar terciptanya kinerja karyawan yang efektif dan optimal. Pada zaman seperti ini para pemimpin pun terus ditantang untuk menciptakan ide-ide kreatif untuk memberikan masukan kepada karyawan agar lebih bersemangat dan selalu terinspirasi untuk menjalankan visi yang sudah ditetapkan hingga akhir tujuan.

Berdasarkan hasil penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel moderating pada karyawan PT. Garis Bening Nusantara Serang, Banten diperoleh hasil sebagai berikut:

$$Y = 7,998 + 0,339X_1 + e \dots\dots\dots(i)$$

(6,135)***

$$R^2 = 0,356$$

$$F_{Hitung} = 37,642 \text{ (p= 0,000)}$$

$$Y = 13,391 - 0,035X_1 + 0,011X_1 * Z + e \dots\dots\dots(ii)$$

(-0,308) (3,648)***

$$R^2 = 0,463$$

$$F_{Hitung} = 28,880 \text{ (p= 0,000)}$$

$$Y = 19,973 + 0,013X_2 + e \dots\dots\dots(iii)$$

(0,151)

$$R^2 = 0,000$$

$$F_{Hitung} = 0,023 \text{ (p= 0,881)}$$

$$Y = 21,753 - 0,550X_2 + 0,023X_2 * Z + e \dots\dots\dots(iv)$$

$$(-4,844)^{***}(6,186)^{***}$$

$$R^2 = 0,364$$

$$F_{Hitung} = 19,152 (p= 0,000)$$

Keterangan:

* Signifikan pada level 10%

** Signifikan pada level 5%

*** Signifikan pada level 10%

1. Hipotesis Pertama (H_1)

Hasil uji terhadap koefisien parameter antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Garis Bening Nusantara Serang, Banten menunjukkan ada kontribusi positif sebesar 0,339 (yaitu berdasarkan nilai koefisien dengan nilai 0,339) dan signifikan pada ($\alpha = 0,05$) dengan nilai t_{hitung} 6,135 dan $p = 0,000$. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai $p < 0,05$, sehingga penelitian ini menerima hipotesis alternatif pertama pada signifikansi ($\alpha = 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan berarah positif terhadap kinerja karyawan PT. Garis Bening Nusantara Serang, Banten.

Salah satu bentuk kepemimpinan yang diyakini dapat mengimbangi pola pikir dan refleksi paradigma baru dalam arus globalisasi dirumuskan sebagai kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional, digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya (I). Selain itu, gaya kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam situasi dan budaya apapun (Bass: 1996, 1997, dalam Yukl, 2009). Kepemimpinan transformasional, digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya (Bass: 1985, 1996 dalam Yukl, 2009). Kepemimpinan transformasional berdasarkan pada kekayaan konseptual, melalui karisma, konsideran individual dan stimulasi intelektual, diyakini akan mampu

melahirkan pemikiran-pemikiran untuk jangkauan ke depan, azas kedemokrasian dan ketransparanan. Dalam konteks kepemimpinan, adalah penting bagi seseorang untuk dapat menanamkan pengaruhnya terhadap orang lain (Yulk, 2009).

2. Hipotesis Kedua (H_2)

Hasil ujiterhadap koefisien parameter antara motivasi mempunyai pengaruh terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan PT. Garis Bening Nusantara Serang, Banten menunjukkan ada kontribusi positif sebesar 0,011 (yaitu berdasarkan nilai koefisien dengan nilai 0,011) dan signifikan pada ($\alpha = 0,05$) dengan nilai t_{hitung} 3,648 dan $p = 0,001$. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai $p < 0,05$, sehingga penelitian ini menerima hipotesis alternatif kedua pada signifikansi ($\alpha = 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan PT. Garis Bening Nusantara Serang, Banten atau dengan kata lain bahwa interaksi antara kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh signifikan dan berarah positif terhadap kinerja karyawan PT. Garis Bening Nusantara Serang, Banten.

Pemimpin transformasional adalah seseorang yang memiliki kekuatan untuk mendatangkan perubahan dalam diri para anggota tim dan di dalam organisasi secara keseluruhan. Para pemimpin transformasional berusaha membawa tiap-tiap individu dan tim bekerja melampaui status-quo, serta merupakan pemimpin yang memiliki visi ke depan dengan melakukan berbagai perubahan budaya organisasi dan nilai-nilai dengan visi baru (Unaradjan, 2011: 32).

Bass dan Avolio mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu mengubah perilaku bawahannya menjadi seseorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu. Pemimpin mengubah bawahannya, sehingga tujuan kelompok kerjanya dapat dicapai bersama (Ashar, 2008: 199).

Kepemimpinan transformasional dapat digunakan bila pemimpin perlu meningkatkan kinerja seseorang secara drastis. Kepemimpinan transformasional dapat menjadi gaya kepemimpinan yang melelahkan. Pemimpin bertanggung jawab untuk visi dan cara-cara mencapai visi tersebut. Pemimpin transformasional hingga tingkat tertentu bagaikan seorang penjudi yang mempertaruhkan visinya sebagai visi yang benar.

Pada dasarnya, proses motivasi dapat digambarkan jika seseorang tidak puas akan mengakibatkan ketegangan, yang pada akhirnya akan mencari jalan atau tindakan untuk memenuhi dan terus mencari kepuasan yang menurut ukurannya sendiri sudah sesuai dan harus terpenuhi. Sebagai contohnya, beberapa karyawan secara reguler menghabiskan sebagian besar waktunya untuk berbicara atau mendiskusikan sesuatu di kantor, yang sebenarnya hanya untuk memuaskan kebutuhan sosialnya. Langkah ini sebagai suatu usaha yang bagus, namun tidak produktif dalam mewujudkan hasil kerja atau target kerja.

3. Hipotesis Ketiga (H_3)

Hasil uji terhadap koefisien parameter antara gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan PT. Garis Bening Nusantara Serang, Banten menunjukkan ada kontribusi positif sebesar 0,013 (yaitu berdasarkan nilai koefisien dengan nilai 0,013), namun tidak signifikan pada ($\alpha = 0,05$) dengan nilai t_{hitung} 0,151 dan $p = 0,881$. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai $p > 0,05$, sehingga penelitian ini menolak hipotesis alternatif ketiga pada signifikansi ($\alpha = 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan dan berarah positif terhadap kinerja karyawan PT. Garis Bening Nusantara Serang, Banten.

Kepemimpinan transaksional digambarkan sebagai kepemimpinan yang memberikan penjelasan tentang apa yang menjadi tanggung jawab atau tugas bawahan serta imbalan yang dapat mereka harapkan jika standar yang ditentukan tercapai. Gaya kepemimpinan ini, terbuka dalam hal membagikan informasi dan tanggung jawab kepada bawahan. Meskipun keterbukaan ini merupakan komponen yang penting dalam menjalankan suatu organisasi, namun kepemimpinan ini tidak cukup untuk menerangkan usaha tambahan

dan kinerja bawahan, apa yang sebetulnya dapat digali seorang pemimpin dari karyawannya. Oleh karena itu diperlukan konsep lain, sehingga seorang pemimpin mampu menggali usaha atau kinerja tambahan dari bawahannya. Jadi tidak hanya sekedar kesepakatan tugas dan imbalan antara pimpinan dan bawahan. Kepemimpinan transaksional memiliki dua dimensi yang meliputi: (a) Aktif, pemimpin mengawasi dan mencari penyimpangan atas berbagai aturan dan standar, serta mengambil tindakan korektif; (b) Pasif, pemimpin melakukan intervensi hanya bila standar tidak tercapai (Pounder, 2001, dan Brown, 2003).

4. Hipotesis Keempat (H_4)

Hasil uji terhadap koefisien parameter antara motivasi mempunyai pengaruh terhadap hubungan antara kepemimpinan transaksional dan kinerja karyawan PT. Garis Bening Nusantara Serang, Banten menunjukkan ada kontribusi positif sebesar 0,023 (yaitu berdasarkan nilai koefisien dengan nilai 0,023) dan signifikan pada ($\alpha = 0,05$) dengan nilai t_{hitung} 6,186 dan $p = 0,000$. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai $p < 0,05$, sehingga penelitian ini menerima hipotesis alternatif keempat pada signifikansi ($\alpha = 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh terhadap hubungan antara kepemimpinan transaksional dan kinerja karyawan PT. Garis Bening Nusantara Serang, Banten atau dengan kata lain bahwa interaksi antara kepemimpinan transaksional dan motivasi berpengaruh signifikan dan berarah positif terhadap kinerja karyawan PT. Garis Bening Nusantara Serang, Banten.

Bass dan Avolio mendefinisikan kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang berinteraksi dengan bawahannya melalui proses transaksi (Ashar, 2008: 197). Dalam kepemimpinan transaksional, pemimpin akan berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi perkembangan inovasi dan kreativitas. Kepemimpinan transaksional merupakan suatu tipe pemimpin yang memberikan inspirasi dan rangsangan intelektual pada masing-masing pengikutnya serta memiliki kharisma terhadap pengikutnya. Tugas pemimpin disini adalah berupaya memotivasi bawahannya agar dapat berprestasi melampaui harapan dan perkiraan sebelumnya. Dengan kata lain bahwa

pemimpin dapat secara signifikan menguatkan keyakinan bawahannya pada kemampuan dirinya sendiri, sehingga dengan *sense of selfefficacy* yang lebih kuat maka para karyawannya akan lebih mampu bekerja dan berhasil dalam melakukan berbagai hal yang menantang.

Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan. Sumber motivasi ada tiga faktor, yakni (1) kemungkinan untuk berkembang, (2) jenis pekerjaan dan (3) apakah karyawan dapat merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan tempat karyawan bekerja. Disamping itu terdapat beberapa aspek yang berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan yakni: rasa aman dalam bekerja, mendapatkan gaji yang adil dan kompetitif lingkungan kerja yang menyenangkan, penghargaan atas prestasi kerja dan perlakuan yang adil dari manajemen. Dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, pekerjaan yang menarik menantang, kelompok dan rekan-rekan kerja yang menyenangkan, kejelasan akan standar keberhasilan, output yang diharapkan serta, bangga terhadap pekerjaan dan perusahaan dapat menjadi faktor pemicu kerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel moderating pada karyawan PT. Garis Bening Nusantara Serang, Banten dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan berarah positif terhadap kinerja karyawan PT. Garis Bening Nusantara Serang, Banten, sehingga H_1 diterima.
2. Motivasi mempunyai pengaruh terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan PT. Garis Bening Nusantara Serang, Banten atau dengan kata lain bahwa interaksi antara kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh signifikan dan berarah positif

terhadap kinerja karyawan PT. Garis Bening Nusantara Serang, Banten, sehingga H_2 diterima.

3. Kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan dan berarah positif terhadap kinerja karyawan PT. Garis Bening Nusantara Serang, Banten, sehingga H_3 ditolak.
4. Motivasi mempunyai pengaruh terhadap hubungan antara kepemimpinan transaksional dan kinerja karyawan PT. Garis Bening Nusantara Serang, Banten atau dengan kata lain bahwa interaksi antara kepemimpinan transaksional dan motivasi berpengaruh signifikan dan berarah positif terhadap kinerja karyawan PT. Garis Bening Nusantara Serang, Banten, sehingga H_4 diterima.

Adanya berbagai temuan, serta keterbatasan yang ada pada penelitian ini, maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi PT. Garis Bening Nusantara Serang Banten diharapkan lebih memperhatikan pada pola gaya kepemimpinan yang diterapkan pada perusahaan, khususnya dengan senantiasa memperhatikan karakteristik karyawan, sehingga dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.
2. Karyawan PT. Garis Bening Nusantara Serang Banten diharapkan semakin meningkatkan kinerjanya dengan senantiasa menumbuhkan motivasi dari dalam diri sebagai bentuk komitmen sebagai karyawan perusahaan.
3. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan agar lebih memperluas jangkauan penelitian dengan menambahkan sampel serta mencari faktor-faktor lain yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 2006, *Manajemen Penelitian*, Rineka Cipta: Jakarta.
- Bass, B.M. 1997. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press.
- Bass, M., 2002, *Fiber Optics Handbook*. McGraw-Hill: Florida
- Brwon, III. 2003. *Organizational Commitment in Higher Education*. Jackson State University. Mississippi.
- Donald R ,Cooper. dan Schindler, Pamela S.. 2003. *Business Research Method*. Eight Edition. New York: McGraw Hill.
- Daft, Richard L.2006. *Manajemen*, Edisi Keenam Jakarta: Salemba Empat.
- Djarwanto dan Subagyo, Pangestu. 2005. *Statistik Induktif*. Yogyakarta: BPFE-. UGM.
- Ghozali, Imam. 2001. *Analisis Multivanate dengan program SPSS*. Edisi ke 2. Universitas Diponegoro.
- Gitosudarmo,Indrigo dan Mulyono, Agus, 2001, *Prinsip Dasar Manajemen*, BPFE Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Gujarati, Damodar. 2003, *Ekonometrika Dasar*. Ahli Bahasa :Simarno Zain, Erlangga: Jakarta.
- Handayaniingrat, Soewarno. 2008. *Azas-azas Organisasi Manajemen*. Jakarta: Mas Agung
- Handoko, T. Hani, 2003, *Manajemen*. Edisi 2. BPFE: Yogyakarta.
- Hakim, Lukmanul. 2011, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Melalui Motivasi Pada Dinas Perhubungan Kota Palembang*, Jurnal Ilmiah, Vol. III, No. 3.
- Jogiyanto. 2008. *Metodologi Penelitian Sistem Informasi*. CV Andi Offset. Yogyakarta.
- Kartono, Kartini. 2009. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Manullang, 2002. *Dasar-Dasar Manajemen*. UGM: Yogyakarta.
- Mamesah, Marline Merke & Kusmaningtyas,Amiartuti. 2009, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan*, Jurnal Akuntansi Manajemen Bisnis Dan Sector Public, Vol. 5, No. 3.
- Munandar, Ashar Sunyoto. 2008. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Universitas Indonesia, Jakarta.
- Pamudji. 2009. *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*. Jakarta: Bina Aksara.

- Pounder, James S., 2001, New Leadership and University Organizational Effectiveness: Exploring the Relationship, *Leadership & Organization Development Journal*, 22/6, pp.281-290.
- Pffiffner and Sherwood, J.M. 2006. *Administrative Organization*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Purnomo, Heru & Cholil, Muhammad, 2010, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Berdasarkan Motivasi Kerja Pada Karyawan Administrative Di Universitas Sebelas Maret Surakarta*, Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Vol. 4, No 1.
- Rivai, Veithzal, 2004. *Kiat Kepemimpinan Dalam Abad Ke-21*, Murai Kencana: Jakarta.
- Rivai, Veithzal., Basri, Mohammad dan Fawzi, Ahmad. 2005. *Performance Appraisat*. PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta
- Safaria, Triantoro. 2004. *Kepemimpinan*. Edisi Pertama. Graha Ilmu, Yogyakarta
- Sugiyono, 2000, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta: Jakarta.
- Sugiyono, 2005, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta: Jakarta.
- Setiadji & Ismaryati, 2001, *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kehewanran, Perikanan dan Kelautan Kabupaten Wonogiri*, Jurnal Dayasaing, Vol. 2, No. 2.
- Sekaran, Uma, 2003. *Research Methods for Business*. New York: John Wiley & Sons.Inc.
- Suradinata, Ermaya. 2007. *PemimpindanKepemimpinanPemerintahSuatuPendekatanBudaya*. Jakarta:PT.GramediaPustakaUtama.
- Tondok, Marselius Sampe dan Andarika, Rita. 2004. *Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Karyawan*. Palembang: Fakultas Psikologi Universitas Bima Darma.
- Unaradjan, Dolet. 2011. *Pengantar Metode Penelitian Ilmu Sosial*. Jakarta: PT Grasindo.
- Yukl, Gary, A. 2009. *Leadership in Organization*. Second Edition. Englewood Clifs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.